

Competitividad de las firmas del sector textil-confecciones orientadas a moda y diseño

Autores: Fernando Graña, Natacha Liseras, Ana Gennero de Rearte y Francisco Barberis

Institución: Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad Nacional de Mar del Plata.

Contacto: fmgrana@mdp.edu.ar

Resumen

El objetivo de la presente investigación es analizar comparativamente las características, conductas y desempeño competitivo de las empresas del sector textil confeccionista orientadas a moda y diseño. Se intentan conocer los factores que permiten a algunas empresas del sector obtener mayores rentas innovativas.

La metodología de investigación es de tipo cualitativo e incluye el análisis de las estrategias empresariales que permiten obtener rentas innovativas. Se realizaron entrevistas en profundidad a cuatro empresas con diferente nivel de posicionamiento competitivo y a varios informantes calificados del sector. El procesamiento de información se realizó con el software Atlas-ti.

Los resultados muestran que los principales factores que influyen en el posicionamiento competitivo diferencial de las empresas del sector están ligados, en primer lugar, a la visión estratégica del empresario, a su capacidad de delegar, a la asignación de responsabilidades y a la formación de cuadros profesionales, particularmente entre los sucesores de la empresa.

Por otra parte, surgen como relevantes el control por parte de la empresa de áreas estratégicas que generan mayor renta –productos complejos y etapas finales de la cadena-, una tendencia a la descentralización productiva y una organización y gestión empresarial eficientes basadas en la normalización y documentación de rutinas, junto a la difusión del uso de TICs en todas las áreas de la empresa.

Finalmente, se destacan la fluida circulación de conocimientos en todas las instancias de contacto externo de la empresa, siendo centrales la consultoría especializada y las licencias internacionales como fuente importante de acceso a nuevo conocimiento para la empresa.

1. Introducción

La industria de la confección es un sector tradicional, que elabora un producto maduro y participa de un mercado altamente competitivo, donde las empresas son habitualmente tomadoras de precios definidos a nivel nacional o internacional. Sin embargo, hay una parte de esta industria orientada hacia el mercado de la moda y el diseño, que logra prolongar el ciclo de vida del producto mediante la innovación, diferenciación y actuación sobre los gustos de los consumidores, lo que les permite fijar precios superiores a los de competencia perfecta.

En la Argentina, se ha observado un importante crecimiento de la rama confecciones en los últimos años. Es la tercera rama de actividad industrial con mayor tasa neta de creación de empresas entre los años 2006-08 (6,4%), es una de las dos ramas que ha liderado el crecimiento industrial en CABA y Provincia de Buenos Aires, y es la que más empleo generó en dicho período (Rotondo y Calá, 2010).

Las estadísticas oficiales no permiten identificar el comportamiento de las empresas del sector confecciones que producen bienes con alto valor agregado a partir de la

innovación y la diferenciación. Aún cuando el interés de este trabajo no se dirija a estudiar el comportamiento exportador de estas firmas, es posible aproximarnos a la relevancia del sector a partir de su mayor participación en el comercio internacional y, particularmente, el intra-industrial,

En el año 2006 las exportaciones del sector confecciones alcanzaron un valor superior a los 78 millones de dólares, el valor más alto de los últimos 15 años. Este importante crecimiento de las colocaciones externas se explicó más por un aumento del precio promedio por kilo exportado que por el mayor volumen vendido. Esta situación estaría reflejando una mejora cualitativa (en calidad y en diseño) en el tipo de productos exportados, siendo las marcas de ropa las que con sus productos diferenciados lideraron las exportaciones del sector.

En este sentido, el comercio intra-industrial en el rubro “prendas de vestir” pasó de representar un 28% del total del comercio exterior entre 1992-94 a un 54% en el período 2006-08. Y si se considera solamente el bloque MERCOSUR ampliado, el comercio industrial pasó del 36% al 87% en los períodos mencionados, siendo este último valor, el más elevado de todas las ramas industriales. Este tipo de comercio puede tener sus bases en el intercambio de bienes con fuentes diferenciales de dominio tecnológico, ya sea por la introducción y consolidación de una marca en el contexto internacional –individual o marca país-, por certificaciones de calidad, o por mejoras en las percepciones subjetivas sobre los bienes nacionales en competencia con los extranjeros (Grimblatt, 2010).

Ahora bien, dentro de la rama prendas de vestir, particularmente orientada a moda y diseño, se observan, conductas y desempeños marcadamente diferentes entre empresas, en lo que se refiere al nivel del posicionamiento de marca, estrategia de comunicación, diseño, calidad y/o precio de sus productos, entre los más relevantes. En este sentido, en 2008, sólo las 30 primeras firmas exportadoras explicaron el 70% de las ventas externas.

Se plantea entonces el interrogante acerca de los factores que diferencian a las empresas con capacidad de generar mayores rentas, del resto de las firmas de la rama de confecciones con moda y diseño. ¿Por qué no todas las empresas que participan de esta rama logran obtener ventajas derivadas de la calidad de sus productos, diseño y posicionamiento de marca? Para responder esta pregunta se realiza un diseño metodológico cualitativo en base a cuatro estudios de caso a empresas con diferente nivel de posicionamiento competitivo.

Los resultados del estudio permiten profundizar en el conocimiento de las características diferenciales de empresas y empresarios del sector, así como de las capacidades, conductas y estrategias que dan lugar a la obtención de rentas innovativas. Ello es de suma utilidad para el diseño de políticas que permitan elevar la competitividad de

las empresas del sector de moda y diseño que poseen un menor desarrollo y de las regiones en las cuales hay una masa crítica de firmas.

El trabajo se organiza de la siguiente manera. Primero se presenta una revisión teórica del tema, luego se detalla el diseño metodológico de la investigación, posteriormente se analizan los resultados y finalmente se exponen las conclusiones y recomendaciones de política.

2. Marco conceptual

La posibilidad de tener una inserción satisfactoria en el mercado está en buena medida determinada por la capacidad de las empresas de generar rentas económicas, es decir, de levantar barreras sea por innovación como por diferenciación.

Con relación a la capacidad de innovar en industrias tradicionales, Hirsch-Kreinsen (2008) y Von Tunzelman y Acha (2005) muestran que es posible innovar en este tipo de industrias de tecnología media o baja (TMB), pero de forma diferente a la que ocurre en los sectores de alta tecnología (AT). Por lo tanto, es necesario tener en cuenta las características del proceso innovador específico de las mismas.

Estudios sobre innovación en sectores TMB realizados en varios países de la Unión Europea establecen que las oportunidades tecnológicas van más allá de las tradicionales opciones derivadas de los proveedores de insumos y maquinarias mencionadas por Pavitt (1984). La posibilidad de prolongar el ciclo de vida de los productos en una industria madura, atendiendo a nuevos gustos y cambios en la demanda, es un aspecto central en la mejora competitiva. De este modo, las oportunidades de mercado pueden ser tan importantes como la incorporación de nuevas tecnologías y el desarrollo de capacidades, existiendo un espectro más amplio de análisis que combina la perspectiva desde la producción industrial con otra desde los servicios (Castellacci, 2008).

En estos sectores, se reconoce a las actividades de diseño y la estrategia comunicacional como una forma de crear nuevas oportunidades. En este sentido, el Manual de Oslo amplía la definición de innovación e incorpora dos nuevos tipos: innovaciones en comercialización y organizacionales (OCDE y Eurostat, 2005).

Así, se resalta la noción de innovación a lo largo de la cadena de valor, desde la producción del insumo básico hasta la comercialización y el *marketing*, sin restringir el concepto de innovación a las actividades productivas. La visión estratégica del empresario cobra relevancia para identificar y retener las etapas de la cadena con mayores rentas derivadas de la innovación. Ello está remarcado en la literatura sobre cadenas globales de valor (Humphrey, 2004; Gereffi, *et al.*, 2005; Humphrey y Smittz, 2002). En el análisis particular de la cadena del *blue jean* en México y Estados Unidos, Bair y Gereffi (2001)

señalan la evolución en el gobierno¹ de las relaciones de la cadena, remarcando que las firmas líderes han cedido el dominio de algunas etapas pero han mantenido las *core competencies*, que incluyen diseño y desarrollo de producto, *marketing* y comercio minorista. Ellas son críticas para diferenciarse de sus competidores en moda y estilo, ampliar el mercado y hacer efectivas las mayores rentas derivadas de dicha diferenciación.

En lo que refiere a la ubicación del diseño dentro de la cadena de valor de la industria, siguiendo a Silva Faulde *et al.* (2008), existen diferentes perspectivas. El enfoque clásico posiciona al diseño como una instancia separada de otros sub-procesos, como la producción y el *marketing*. Para otros autores (Walsh *et al.*, 1988; Galbraith, 1982; Sharifi y Pawar, 1996; Becerra *et al.*, 2005) existe una interconexión simbiótica, que da cuenta del rol del diseño en un proceso de alineación de capacidades de *marketing*, comunicación y producción en las firmas exitosas.

Desde una óptica similar, otros autores como Walsh y Roy (1985), definen al diseñador como un traductor (*gatekeeper*) que actúa como integrador de las demandas de los clientes con las decisiones y la planificación de las mejores opciones para la empresa, involucrando a las distintas áreas en su implementación².

Por tanto, el diseño, utilizado en forma estratégica, constituye una actividad tecnológica que permite incorporar en los productos y procesos distintas formas de conocimiento, convirtiéndose en uno de las formas más utilizadas para complejizar y diferenciar el producto, elevar las barreras a la entrada y así aumentar las posibilidades de captar rentas innovativas en el mercado global y también en el nacional³ (Walsh, 1996; Walsh *et al.*, 1988; Becerra y Cervini, 2005).

Ahora bien, para lograr productos con un elevado grado de complejidad –en términos de conocimiento codificado y tácito⁴ incorporado, diseño, peso de investigación y desarrollo, desarrollo de proveedores, comunicación, comercialización y *marketing*-, la firma debe tener una importante capacidad para la selección y absorción de información externa a la firma. Si bien el conocimiento codificado disponible externamente puede intercambiarse, la firma

¹ El gobierno de la cadena comprende a aquellos actores clave que asumen la responsabilidad de la división interempresarial del trabajo, e influyen en la capacidad de los participantes para mejorar sus actividades (Kaplinsky, 2000).

² Walsh y Roy (1985) del *Design and Innovation Group* de la Universidad de Manchester sostienen que “El diseñador adquiere e incorpora el conocimiento necesario respecto de lo que quieren los clientes, que puede ser producido en forma más eficiente y que encaja mejor con otros productos de la compañía, la planificación de la firma y su imagen. El diseñador también actúa como un foco de integración entre recursos humanos pertenecientes a diferentes departamentos de la organización”.

³ Las rentas innovativas se generan cuando existen equipos productivos especiales, derivados de la innovación tecnológica aún no difundidos, o se dispone de materias primas de difícil acceso, o se cuenta con habilidades particulares que no poseen las demás personas/empresas y no pueden desarrollarse con facilidad en el corto plazo, levantando de esta manera barreras de entrada temporarias.

⁴ Se hace referencia al conocimiento tácito como aquel que únicamente la persona conoce y que es difícil explicar a otra. El conocimiento tácito está implícito en los procedimientos y hábitos del que conoce. Puede ser codificado sólo por medio de un esfuerzo explícito (Polanyi, 1958).

necesita desarrollar conocimiento tácito que lo sustente. Este conocimiento tácito es parte de la tecnología que diferencia a las empresas y se deriva de la experiencia y del aprendizaje individual y colectivo, y como tal es difícil de transferir. Dicho conocimiento puede considerarse como la esencia de sus ventajas competitivas y de las redes de producción, por lo que una base débil de conocimiento tácito es una barrera que demora u obstruye la difusión de nuevo conocimiento (Ernst y Lundvall, 1996).

En este contexto, la empresa que posee una mejor base de conocimiento tendrá un mejor desempeño, mejor acceso a conocimiento externo y mayores posibilidades de actualizar sus capacidades internas y diseñar estrategias (Malerba y Orsenigo, 1997; Giuliani, 2006). Así, la innovación en sectores TMB proviene en gran parte de transformar y reconfigurar conocimiento que es generalmente conocido, junto con componentes y tecnologías desarrollados por otros (Von Tunzelmann y Acha, 2005; Hirsch-Kreinsen, 2005). Esa capacidad transformativa está enraizada en la organización de la empresa: en el manejo del conocimiento, en la política de personal y en la forma de gestión de la firma. El mismo resulta de un proceso evolutivo, a partir del cual las empresas comienzan su desarrollo basadas inicialmente en la copia y a partir de allí van acumulando conocimiento que les permite ir avanzando hacia etapas con mayor contenido tecnológico en el desarrollo, posicionamiento y comercialización de sus productos, acompañado esto de mayores posibilidades de ingreso a nuevos mercados (Katz, 1999).

Aprender de las mejores prácticas (*benchmarking*) requiere: capacidad de observar, obtener información, analizar y transformar máquinas, diseños o estructuras organizativas de otros y, por lo tanto, implica una "imitación inteligente". Esta base de conocimiento es el resultado de un proceso de aprendizaje acumulativo, inherentemente imperfecto y complejo, que determina la heterogeneidad persistente entre las firmas y una cierta trayectoria tecnológica.

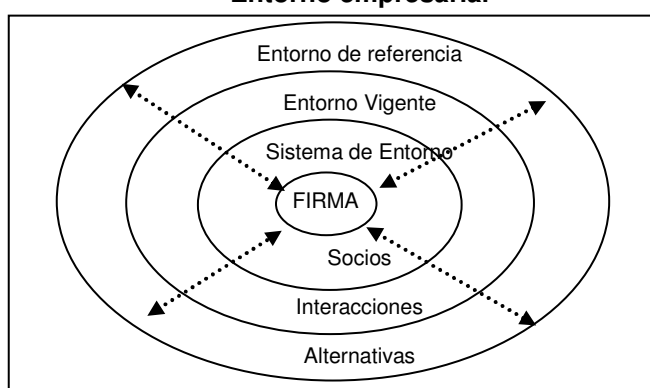
Ahora bien, la empresa se relaciona con diversas fuentes de conocimiento externo a partir del desarrollo de lazos o vínculos con otros agentes del sistema regional o nacional de innovación⁵. Los mismos resultan relevantes en el flujo del conocimiento entre las empresas y otras organizaciones para el desarrollo y la difusión de las innovaciones (OCDE y Eurostat, 2005). Aquí asumen un rol central la capacidad de gestión y el capital relacional del empresario u organización y las condiciones del entorno -grado de desarrollo y capacidades existentes en las instituciones, calificación de los recursos humanos en el territorio, capacidades de consultoría especializada, mercadotecnia, diseño y logística, entre otros-.

Rea *et al.* (1999) mencionan que se pueden determinar tres categorías principales de intangibles en el empresario: competencias profesionales, creatividad y habilidad para

⁵ Se entiende por sistema nacional de innovación a la red de instituciones, de los sectores públicos y privados, cuyas actividades establecen, importan, modifican y divulgan nuevas tecnologías.

relacionarse. Este conjunto de elementos son importantes en la medida que ayuden a percibir y analizar los distintos elementos del negocio y definir su “ambiente específico”. Focalizan al proceso de toma de decisiones en tres etapas a partir de las cuales se configuraría el medio ambiente de la empresa: (1) el medio ambiente de referencia, incluye todas las opciones de vinculación consideradas; (2) el medio ambiente vigente, incluye todas las opciones evaluadas; y (3) el sistema de medio ambiente, incluye todas las opciones seleccionadas. Por tanto, el éxito no depende tanto de la existencia de un ambiente favorable sino de la habilidad del empresario para diseñar el “ambiente correcto” con el que la firma va a interactuar (medio ambiente específico).

Figura 1
Entorno empresarial



Fuente: Rea *et al.*, 1999

En la selección del ambiente específico inciden las características y capacidades del empresario, así como la red de contactos personales que éste posee, la que a su vez le permite relacionarse en forma más eficiente con el entorno. En esta línea están los trabajos del Johannisson (1989, 1996), quien desarrolla la teoría de las "Relaciones Personales del Empresario" como elemento diferenciador y fortaleza para los nuevos emprendimientos. Este autor sostiene que estas redes son el principal vehículo para el desarrollo y el éxito de la empresa.

En definitiva, la posibilidad de generar rentas innovativas por parte de las empresas del sector de la confección estarían relacionadas, en primer lugar, con las capacidades y competencias desarrolladas por las empresas a lo largo del tiempo en las distintas etapas de la cadena de valor, y por la visión estratégica del empresario para seleccionar las etapas que más rentas generan.

En segundo lugar, es relevante el **entorno** en el que se ubica la empresa y el nivel de desarrollo del **sistema de innovación** regional y nacional con el que ésta interactúa. De este entorno proviene una parte importante de este nuevo conocimiento a partir de **servicios especializados** que acercan dichos saberes y permiten un “salto” cualitativo en el umbral de conocimiento de la empresa. El impacto es mayor cuanto mayor es la relación de

los mismos con el terciario avanzado –diseño, posicionamiento de marca, comunicación, etc.-. En este sentido, surgen también como centrales las **capacidades del empresario y su equipo** para relacionarse con el medio, identificar oportunidades comerciales, tecnológicas y de asesoramiento. Una parte importante de las innovaciones del sector provienen de la **identificación y adopción de nuevas tecnologías** desarrolladas en otros sectores.

Finalmente, son relevantes sus capacidades para **gestionar el conocimiento** interno y externo a la empresa. Lo cual implica, además de **capacidad relacional**, la capacidad y habilidad para la **gestión de los recursos humanos**.

3. Aspectos metodológicos

Se utiliza un enfoque cualitativo de investigación para poder identificar y analizar los factores que inciden en las conductas diferenciales de las firmas. Tal como plantean Hurley (1999) y Soafer (1999), la metodología cualitativa es útil para construir o desarrollar teorías, marcos conceptuales o generar hipótesis. Por ello, este abordaje permitirá identificar variables, completar relaciones teóricas y/o elaborar nuevas hipótesis.

El diseño metodológico incluye la realización de cuatro estudios de caso de empresas del sector textil confección que fabrican productos similares con elevado componente de moda y diseño, que han sido seleccionadas según el objetivo de la investigación. Se tuvo en cuenta también, la necesidad de identificar empresas que tuvieran distintas fechas de inicio, posicionamiento de marca y tamaño. La selección de los casos se realizó en base a información de una encuesta previa realizada por los autores (Gennero *et al*, 2008) y de información de la Cámara Industrial Argentina de la Indumentaria (CIAI).

Las empresas analizadas corresponden al rubro confección y a su interior a tres subrubros distintos: 1) Lencería y corsetería (PERLEA); 2) Ropa de diseño para mujeres en talles grandes (TG)⁶; y 3) Camperas para montaña y urbanas (Montan-1 y Montan-2). Su antigüedad difiere, siendo la fecha de fundación de la más antigua 1931 y de la más joven 1997, con una consecuente diferencia de contexto económico de origen, situación de recambio generacional y acumulación de acervos de conocimiento.

Si bien todas las firmas tienen locales propios, comercializan al por mayor en locales multimarcas y la mayoría comercializan a través de un sistema de franquicias con diferentes niveles de desarrollo y alcance geográfico, surge la escala de actividad como otro factor diferenciador relevante. PERLEA es una empresa grande⁷, orientada a segmentos de altos

⁶ Por razones de confidencialidad de la información, se hace mención a las empresas entrevistadas con nombres de fantasía.

⁷ Categorías generadas ad-hoc en función de rango de facturación. Se considera para este estudio que una empresa es grande cuando su facturación es superior a 15 millones de pesos anuales, medio-grande cuando

ingresos, Montan-1 mediana-grande y también orientada a segmento de ingresos altos, mientras que TG es una empresa de tamaño mediano-chica orientada a segmento de ingresos medios y altos. Montan-2 es también una empresa mediano-chica pero dirigida al segmento de ingresos medios. Por su parte, tanto PERLEA como Montan-1 y TG, cada una en su segmento, son empresas posicionadas a nivel nacional. Mientras que Montan-2, si bien es una marca que comercializa sus productos en el ámbito nacional, su mayor inserción como marca es a nivel local/regional. En el cuadro 1 se presentan algunas características adicionales.

Cuadro 1
Características de las empresas analizadas

PERLEA	MONTAN-1 (M1)
<ul style="list-style-type: none"> • Inicia en 1931 • Fabrican ropa interior femenina • Empresario inmigrante, oficio y experiencia en el ramo en Polonia y en Argentina. (de empleado a gerente) • Oportunidad dada por: <ul style="list-style-type: none"> ○ conocimiento del mercado y saber hacer, ○ sustitución importaciones, ○ nueva generación. • Busca segmento original: cambia de fabricación telas propias de rayón –licencia MN telas Lycra- corsetería con marca propia (PERLEA) y licencia (Maidenform) • Atraviesa varias crisis y sucesión, es la tercera generación, empresario con formación universitaria. • Marca posicionada a nivel nacional • Empresa de tamaño grande 	<ul style="list-style-type: none"> • Inicia en 1974 • Fabrican camperas para montaña y urbanas • Empresario con estudios en administración • Oportunidad dada por: temporadas turísticas masivas, buen hacer industrial, diferenciación, imagen de marca –esquí-, calidad, tecnología • Es la primera generación • Marca posicionada a nivel nacional • Empresa de tamaño medio
TG	MONTAN-2 (M2)
<ul style="list-style-type: none"> • Inicio en 1992 • Fabrica ropa con diseño para mujer • Experiencia empresaria previa con desarrollo de indumentaria, cierre ante crisis económica nacional • Comienza por necesidad y sin planificación (niños) • Oportunidad detectada en nicho de demanda no satisfecha: talles grandes • Incorporada segunda generación a la empresa • Estrategia de posicionamiento de marca, líder en su segmento, importante desarrollo de franquicias • Empresa de tamaño medio-pequeño 	<ul style="list-style-type: none"> • Inicio en 1997 • Fabrica camperas para montaña y urbanas • Experiencia como fasón de otras empresas (relacionado también con la Oportunidad) • Hacen lo que saben hacer, crecen sobre seguro, tienen 5 locales en MDP y distribución mayorista a nivel nacional • Locales con otras marcas para cubrir todo el segmento • No tienen estrategia de posicionamiento • Empresa de tamaño medio-pequeño

En cada uno de los casos, se realizó una entrevista en profundidad con el dueño de la empresa de entre dos y tres horas de duración, permitiendo que emerjan elementos o factores asociados a las conductas innovativas de las empresas y a los desempeños diferenciales. Además, se obtuvo información complementaria de publicaciones en revistas especializadas, de Asociaciones Empresariales, páginas web y de la observación proveniente de visitas a las fábricas y locales comerciales.

está entre 10 y 15 millones, media cuando es entre 5 y 10 millones, medio-pequeña entre 2 y 5 millones y pequeña cuando su facturación es menor a los 2 millones de pesos anuales.

Se trabajó sobre una guía de entrevista que responde a los conceptos teóricos existentes relativos al objetivo de la investigación. El material se procesó con el software Atlas-ti.

Las etapas del proceso de recopilación y procesamiento de información fueron:

- Elaboración del “manual de códigos” en base a los ejes temáticos de la guía de entrevista
- Caracterización de cada caso.
- Análisis individual de cada entrevista, codificando en forma abierta las citas relevantes:
 - Identificar nuevas dimensiones a partir de la lectura de las entrevistas;
 - Integrar categorías y propiedades;
 - Comparar cada empresa con el conjunto de las entrevistas;
 - Reducir la lista de categorías y propiedades, haciendo más selectiva la codificación y modificando el manual de códigos si es relevante;
 - Integrar la información de las entrevistas con la teoría.
- Confeccionar una matriz de datos para cada código a fin de sistematizar la información.
- Elaborar el informe en base a las matrices de datos.

4. Análisis de Resultados

En la figura 2 puede observarse en forma de red las relaciones entre las seis categorías conceptuales de análisis emergentes del análisis y comparación de los cuatro casos en estudio.

Figura 2
Red conceptual de relaciones entre categorías y propiedades



A continuación, se presenta el análisis de cada una de las seis categorías identificadas con las correspondientes propiedades específicas de cada una de ellas, para permitir una explicación y comprensión del fenómeno con una selección de conceptos relevantes.

4.1. Origen

El origen de la empresa es un aspecto fundamental para comprender las motivaciones para emprender, las capacidades para llevar adelante un proyecto empresarial y las condiciones del entorno macroeconómico, sectorial y/o regional que pueden impulsar o inhibir nuevos emprendimientos.

En todos los casos analizados, surge como un factor relevante para el involucramiento en la creación de una empresa, la experiencia en el oficio del fundador y el conocimiento de los pormenores de la manufactura. El fundador de PERLEA es un inmigrante polaco, que trajo su oficio de su país de origen y lo perfecciona en Buenos Aires, trabajando en relación de dependencia por más de diez años, donde posteriormente crea su empresa en 1931. En el caso de M1, empresa radicada en Mar del Plata, aúna sus conocimientos de administración con la experiencia familiar como *fasón*. En la época de su creación, a principio de los años 70, la producción de tejido de punto tenía varias fábricas relevantes en la ciudad creadas por inmigrantes italianos, lo que había generado un entorno productivo, un saber hacer basado en buenas prácticas de manufactura. Las dos empresas restantes, creadas en la década del 90, también muestran experiencia en el rubro ya sea a nivel empresario o como *fasón* para terceros. Todos parecen basar sus inicios en “lo que saben hacer”, iniciando una trayectoria tecnológica que luego van perfeccionando de diferente manera sobre rutinas, acumulación de conocimientos, innovaciones y estrategias.

Es importante mencionar que si bien el entorno macroeconómico genera oportunidades para los dos primeros casos, como la sustitución de importaciones y/o la demanda estacional del turismo, M2 se crea en un entorno recesivo y TG en un período de apertura comercial irrestricta con tipo de cambio sobrevaluado. En estos casos se trata de reducir la incertidumbre del entorno por medio de una estrategia de crecimiento más conservadora –como M2-, o por la identificación de un nicho de demanda no satisfecha que restringe notablemente la competencia –como TG-. Es decir, el entorno macro genera oportunidades y facilita proyectos empresariales, pero la capacidad y visión del emprendedor pueden contribuir al diseño de estrategias satisfactorias aún en entornos desfavorables.

Por último, es importante mencionar la relevancia de las redes sociales, como fuente primaria para viabilizar los emprendimientos. En todos ellos, el apoyo familiar y de los contactos informales con personas o empresas del sector, facilitan la financiación, la

circulación de información y el aprendizaje necesario en los orígenes del proyecto empresarial.

En definitiva, no surgen diferencias en el origen de las empresas analizadas en cuanto a la relevancia de la experiencia en la rama de actividad y de las redes sociales como factores facilitadores de los emprendimientos. Las condiciones favorables del entorno tampoco parecieran ser esenciales para el inicio, observándose que situaciones desfavorables del mismo podrían asociarse a conductas menos ofensivas de crecimiento o a estrategias que permitan disminuir las desventajas externas.

4.2. Características del empresario

Tanto las características innatas o adquiridas en los primera etapa de la vida de una persona –enfoque psicológico de creación de organizaciones- (McClelland,1961), como aquéllas desarrolladas a través de la vida del individuo en su proceso de socialización – enfoque sociológico- (Gibb y Ritchie, 1982), son citadas habitualmente a la hora de identificar la orientación hacia las actividades empresariales por parte de ciertos individuos. Así se mencionan la necesidad de logro, pensamiento intuitivo, propensión a la toma de riesgo, orientación a la acción y toma de iniciativa, perseverancia, capacidad de liderazgo como características relevantes en la personalidad empresarial (Graña, 2000). Ellos pueden influir en su capacidad para percibir una oportunidad y desarrollar su deseo por llevarla adelante. Según Gartner (1988), esta forma de analizar la creación de nuevas empresas, por sí sola, es incompleta para entender el fenómeno y es necesario prestar más atención a las acciones que desarrolla el emprendedor por las cuales la nueva firma comienza a existir.

Este modo de ver lo que el emprendedor “hace” o “tiene capacidad de hacer” en lugar de lo que el emprendedor “es” se relaciona con las conductas del individuo. Por ello, focalizamos el análisis en las características del empresario que se expresan en la capacidad de gestión, de delegación, de definir estratégicamente la orientación del negocio, de planear el futuro y las etapas sucesorias.

En los cuatro casos analizados, los empresarios tienen las características tipo de un emprendedor con un fuerte liderazgo del fundador, perfeccionista y tesorero. No obstante, en la implementación de sus ideas y proyectos empresariales se evidencian diferencias.

Un elemento inicial de relevancia esta dado por la visión estratégica de los empresarios con relación a su empresa, es decir, la capacidad de orientar el negocio con un norte claro, de delinear un conjunto de compromisos amplios para definir y racionalizar sus objetivos y cómo intentar lograrlos (Nelson, 1991).

En los casos analizados, se observa una definición más clara de objetivos y una posición menos conservadora en aquellas empresas que logran un mayor posicionamiento

competitivo (PERLEA y TG). Entre los elementos identificados, vinculados a un mejor desempeño, se encuentra el desarrollo de una clara visión estratégica en el empresario con relación a lo que espera de su empresa, la cual orienta las acciones de la misma.

En este sentido, la antigüedad de la empresa no parece incidir en la capacidad empresarial para orientar estratégicamente las acciones de la empresa, ya que las firmas con mayor visión estratégica inician sus actividades con seis décadas de diferencia (1931 y 1992).

Tratando de comprender otros factores que puedan estar asociados a la visión estratégica, se ha observado que ambas firmas tienden a generar en su estructura capacidades para la toma de decisiones. Éstas permiten **delegar** al titular cada vez más actividades en su equipo de trabajo, el cual incluye algunos miembros de la familia con **proyección futura en la línea sucesoria**. Ello pareciera extender el horizonte de proyección de actividades de la empresa e introducir nuevas capacidades y competencias, para lo cual se invierte planificadamente en la capacitación y profesionalización de los nuevos cuadros.

“... creo que tengo la predisposición y la apertura como para poder delegar. De hecho he delegado muchísimas cosas, ya hay cosas que ni me entero, ni me las cuentan y...bueno la idea es poder capacitar gente para seguir delegando”... “las decisiones estratégicas las consensuamos con mi hija, que es diseñadora, delegando algunas cosas completas en ella como para que pueda tomar sus decisiones también” (TG).

“Hoy la gestión está totalmente profesionalizada, si bien los principales cargos son ocupados por miembros de la familia.”... “De los nietos, el primero en ingresar a la firma fue (...), ingeniero en fabricación de máquinas con título del Instituto Politécnico de Madrid. Comenzó a trabajar en la empresa a los 17 años, en el sector mantenimiento, y hoy está a cargo de la dirección del Departamento de Producción. En 1972 (estando todavía en el secundario) viajó a EEUU para recibir información técnica de Maidenform. Así comenzó su formación en confección. Inició su formación académica en Buenos Aires, completándola en España. Viajó muchas veces a EEUU para contactarse con la gente de Maidenform. Se formó en contacto con esos técnicos. (PERLEA)

En las empresas analizadas se detecta una limitante para su capacidad de crecimiento futuro. Es el paternalismo ejercido por el titular de la firma, quien se involucra en todas las decisiones, y donde más allá del crecimiento de la misma y de las mejoras orientadas a la profesionalización de su estructura, la toma de decisiones responde a la de una empresa unipersonal. Surgen limitaciones en esta transferencia en el segundo grupo de empresas explicado en algún caso por “temor a perder el control de la empresa”.

“... pegar el salto implicaría - no quiere decir que la empresa no ha ido creciendo, siempre ha ido creciendo - pero pegar el salto implicaría delegar más, dejar que haga más la gente, meterme menos en los temas...” (M1)

En este caso es importante mencionar la falta de previsión en el armado de una línea sucesoria, aspecto fundamental en la proyección y supervivencia de una empresa familiar.

Por otra parte, aquellas empresas con menor visión estratégica, tienden a privilegiar lo cotidiano sobre lo estratégico, no planifican su crecimiento y tienden a centrarse más en lo productivo que en lo comercial, en el desarrollo de nuevos canales de comercialización o en el posicionamiento de la marca.

Entrevistador: ¿Qué tipo de empresa quisieras tener de acá a 15 años?

Entrevistado: “No mucho más que ahora. Estamos en un nicho en el cual estamos posicionados en un lugar que nos es cómodo, que los clientes se siente bien, están conformes”.

“No tenemos una planificación exacta de lo que queremos crecer. Crecemos un poco más en el ritmo de la demanda. Estamos prácticamente siempre sobrevendidos” (M2)

De la estrategia se desprenden objetivos más específicos que bajan en cascada desde los estratos superiores hacia los niveles medios y bajos de la organización. Los objetivos, en última instancia, determinan a qué aspectos del negocio se le presta mayor atención en el día a día –capacidad de pensar ordenadamente en el largo plazo, estando bien anclados en el presente, sobre los temas centrales que hacen a la supervivencia y al desarrollo de una organización-. De esta manera, al no estar claramente definida la estrategia, se toman decisiones cotidianas sin capacidad de pensar ordenadamente sobre los temas centrales en el largo plazo.

Las diferencias al interior del grupo de empresas analizadas son claras y, adicionalmente a la calidad y la tecnología de los productos, aquellas que han encontrado la senda en el posicionamiento de su marca tienen una mayor visión estratégica y colocan sus productos en segmentos de consumidores de mayores ingresos.

En casos extremos citados por los empresarios entrevistados, se tiende a centrar el negocio en la “venta de marca” -es decir, focalizar en el diseño, posicionamiento de la marca y comercialización-, descentralizando la producción, con una fuerte orientación a sostener y acentuar el valor de la marca en el tiempo.

“Cardón no fabrica nada, en realidad lo que ellos venden es una marca. Es una estrategia espectacular, realmente yo me saco el sombrero, es a lo que todos aspiramos como marca, como creadores de una marca.” (TG)

En definitiva, las características y acciones del empresario que están asociadas a empresas con mejor posicionamiento en el mercado son la capacidad de proyectar estratégicamente las actividades de la empresa, de identificar y definir las etapas que generan mayores rentas -privilegiando la “venta de la marca” por sobre las actividades de producción-, la capacidad de calificar a sus recursos humanos y de delegar actividades -particularmente en aquellos miembros de familia que permitirán llevar adelante satisfactoriamente la sucesión de la empresa-.

4.3. Organización y gestión empresarial

La **estructura organizacional** de la empresa refiere a la forma en que se divide el trabajo en tareas distintas y la posterior coordinación de las mismas. Ella sienta las bases para armar una estructura intencional de roles, donde cada persona asume un papel que se espera que cumpla con la mayor eficiencia (Mintzberg, 1984). Pero más allá de las funciones organizativas de la estructura, ella denota las definiciones estratégicas, priorizando y definiendo áreas de acuerdo a los objetivos de la firma. Por ello se espera la profesionalización de los cuadros gerenciales y el desarrollo de una estructura acorde a las áreas relevantes para la competitividad de la empresa.

Del análisis de los casos se observa un impacto favorable proveniente de la toma de consultorías orientadas a mejorar la organización de la empresa y a definir estratégicamente la estructura y la consecuente **división de roles**. Ello ha permitido reducir los niveles de fricción que se generan habitualmente al interior de las empresas por una indefinición de tareas y responsabilidades.

“nosotros trabajamos con varias consultoras ... si queremos ser primera marca tenemos que aprender de otros lo que no sabemos. Así que contratamos una consultora que nos dio los parámetros para lo que es el sistema de organización más administrativo y gerencial, y otra gente que trabajaba más sobre posicionamiento de marca y como se llega y cuales son los procesos y las instancias para llegar a eso y como hay que armar una estructura para este fin.”
(TG)

A principios de los noventa se contrató un servicio de consultoría con la finalidad de profesionalizar la gestión y establecer una clara división de funciones, plasmada en un organigrama. El presidente considera que la formalización es un requisito fundamental para el funcionamiento adecuado de una empresa familiar, ya que un organigrama sólido establece claramente las funciones y reduce la probabilidad de conflictos. (PERLEA)

A su vez, se definen las **áreas clave de la empresa**, mostrando la orientación estratégica de la estructura.

*En la administración.... bueno tenemos un **gerente de marketing**,.....Después tengo un **gerente de franquicias**.....y después tengo tres personas en administración, entre producción y cuentas corrientes, lo que es la parte contable....”* (TG)

Por el contrario, se visualizan algunos efectos negativos sobre su desempeño en las empresas que no tienen bien definidos los roles, la estructura o no poseen áreas específicas relevantes. En algún caso, la indefinición o falta de áreas específicas en la estructura puede estar explicada por el tamaño de la firma pero esto no inhibe a la necesidad de definir claramente los roles de los miembros de la organización

“...Nosotros no tenemos - no digo ni que esté bien ni que esté mal, sí? Pero la realidad nuestra es esto - no tenemos un sector de marketing, no lo tenemos. Entonces ¿Quién toma el marketing? Una vez él, porque le llegó a él, otra vez lo agarra el gerente de ventas y... [...] No hay una línea, porque no tenemos un

departamento de marketing, no tenemos asignado un presupuesto para eso. Tenemos los carteles de la ruta - porque a todos nos gustan, claro, no hay una política - que tiene un costo el marketing, y elevado...”

La teoría evolucionista postula la relevancia de la **formalización de procedimientos y registro de las rutinas** como base para la generación de innovaciones. En este sentido se identifica, relacionado con el mejor desempeño, a la normalización de la comunicación, los procesos de trabajo y los registros de información. La certificación de normas de calidad (ISO) ha permitido en algunas empresas formalizar la organización de la producción, generar registros, programar y hacer una distribución operativa de responsabilidades y sectores, incorporándose estas prácticas a las funciones diarias de la empresa.

“se hacen controles de los procedimientos según los manuales operativos que tenemos, varios manuales operativos que se van actualizando constantemente. A nuestras propias vendedoras rigurosamente les controlamos que cumplan con todo el manual operativo. Desde su aspecto personal, desde el vocabulario que usan, de cómo atienden a la clienta, que si le ofrecen no le ofrecen, el orden del local y demás como si fuera un franquiciado.” (TG)

“Las normas ISO nos ayudaron ... nos sirvió mucho para funcionar mejor y organizarnos mejor. ... les sacamos el jugo, no lo hicimos como el cartelito para colgar. Realmente utilizamos - seguimos utilizando - lo que hicimos con eso, la distribución operativa y toda esa historia. Ahí hubo una primera gran ubicación cuando se sectorizó, se dividió en sectores, todo eso lo aportó el Ingeniero Industrial que nos venía a hacer las Normas ISO. [...] lo que más nos sirvió fue para organizarnos y para mirar ahora, en este momento... . Después, hemos mejorado los sistemas de software, administrativos, nosotros tenemos la empresa ya informatizado, acá todo va por computadora, desde que entró el rollo de tela, todo; va al fasón, viene del fasón, se corta, la orden si salió por quinientas, tienen que bajar al depósito quinientas. Hemos mejorado, empezando a hacer más reuniones, a trabajar con programación de la producción que ha sido un esfuerzo, también se inició con las Normas ISO” (M1)

En algunos casos, los registros son muy básicos, aunque igualmente útiles, y están vinculados a la realización de presupuestos para cada temporada. Aparece también la utilización de servicios de consultoría para la redacción e implementación de manuales de procedimientos como una forma de avanzar en la organización y formalización de las rutinas.

Asimismo, Nonaka y Takeuchi (1995) hacen referencia al espiral de conocimiento y a la relevancia de pasar del conocimiento tácito al explícito –y viceversa- y a la importancia para la creación y circulación de conocimiento de los procesos de socialización de los mismos. Así, se identifican como relevantes las reuniones de las distintas áreas a partir de las cuales se realizan registros y se retransmite la información al resto de la organización. Ellas acrecientan el compromiso de los miembros de la empresa al ver valoradas sus contribuciones, lo cual influye sobre en la mejora de la productividad.

“nos reunimos todas las semanas con la gente, los escuchamos. De hecho este año por primera vez hice una encuesta entre todas las vendedoras del país para que me dijeran ellas qué quieren vender la próxima temporada, que les gustaría,... fue como que ellas dijeron esta colección la armamos nosotras. Esa manera de participar les genera una motivación mayor y un compromiso más grande.” (TG)

“...Hemos mejorado, empezando a hacer más reuniones, a trabajar con programación de la producción que ha sido un esfuerzo, también se inició con las Normas ISO...” (M1)

“F: ¿No les das participación a los vendedores?”

G: Sí, lógico, lógico. Tenemos reuniones con las encargadas de los locales y cada uno propone, mirá me parece tal cosa o tal otra. La decisión final siempre es nuestra...” (M2)

Otro factor relevante de la gestión empresarial que incide en la competitividad de las firmas es la identificación e incorporación de nuevas tecnologías. En esta línea, es paradigmático el impacto que tienen **los sistemas de información** computarizados sobre los distintos sectores productivos, al cual no escapa el sector textil-confecciones. En este sector, los desarrollos actuales en TICs permiten una gestión integral del negocio, partiendo del diseño de la prenda, pasando por todos los aspectos productivos –tanto de gestión de la producción como incorporado a la maquinaria- hasta la informatización *on-line* de la administración y los puntos de venta. Esto permite una gestión integral de la empresa con información al momento de lo que ocurre en cada área de la empresa. Estos sistemas han sido desarrollados en algunos casos “a la medida” de la firma o a partir de genéricos que han sido adaptados a la misma.

La implementación de TICs, marca un diferencial entre las empresas analizadas encontrando que sólo las que poseen mejor posicionamiento competitivo tienden a hacer un uso integral de las mismas. En los otros casos están utilizadas de manera muy limitada o en forma sub-óptima. Así, por ejemplo, hay sistemas que no están integrados o que sólo son utilizados para registraciones de tipo contable y control de *stocks*, hallándose fuera de línea.

En definitiva, resultan factores relevantes para la organización competitiva de las firmas, una estructura organizacional que separe e identifique áreas clave de la empresa, que delegue funciones y asigne roles, que profesionalice la gestión, formalice procedimientos y haga un uso integral de las nuevas tecnologías de información y comunicaciones.

4.4. Organización y gestión productiva

El sector confeccionista no escapa a la tendencia de la industria en general de tercerización de partes del proceso productivo. Así, se observa en estas empresas una tendencia a la descentralización productiva, guardando las mismas el control de las áreas

estratégicas que generan mayor renta –diseño, elaboración de productos complejos-estratégicos y etapas finales de la cadena-. Por lo que la producción es interna en las empresas sólo para aquellos productos de mayor valor agregado o que requieren capacidades muy específicas.

“En corsetería una prenda puede tener hasta 20 piezas. La costura es muy compleja, diferenciándose de la de otros productos más simples....se elabora en el taller propio, mientras que la lencería y los trajes de baño se producen à façon”.
(PERLEA)

Tal como se mencionó en el apartado anterior, el aprendizaje productivo es acumulativo y tienen particular relevancia en las etapas evolutivas de la firma en la incorporación del mismo. La eficiencia de la empresa PERLEA creció considerablemente a partir de la obtención de la licencia de producción de Maidenform. Esto le permitió formar a su personal en las distintas áreas –diseño, desarrollo, producción- con normas y procedimientos altamente eficientes.

La fabricación con licencia de marcas extranjeras, permite la transferencia de un *stock* de conocimiento codificado sobre buenas prácticas organizativas a distintas áreas de la empresa. A modo de ejemplo, podemos citar la industria de la confección de Pergamino que se desarrolla a partir de los años 1950-60 con la instalación de una gran empresa local y varias con licencia extranjera. A medida que éstas transfieren conocimiento a las licenciatarias locales, se generan una serie de rutinas y saberes intangibles que pasan a ser conocimiento de base o arquitectural no sólo de la licenciataria y de sus empleados, sino que se difunde en el territorio a través de la rotación de los mismos y las interrelaciones entre distintos agentes de la localidad (Gennero *et al.*, 2009).

A partir de la década del 90, se inicia en las empresas analizadas más dinámicas la incorporación de las TICs en el ámbito de la producción. La misma, parte desde la primera fase de desarrollo del producto (diseño), incluye la moldería digital y avanza en el tizado automático, corte con prensas o láser y máquinas de coser semiautomáticas. Se busca la mejora de la productividad y hacer más eficientes los procesos.

“Siempre tenés que ir buscando la eficiencia y la productividad. Esas dos personas eran las mismas que estaban con una máquina de una cabeza. Ahora están manejando - y no les alcanzaba el tiempo - una máquina de seis cabezas y una cortadora láser.” (M1)

“En producción ... se amplió el taller y se hizo una fuerte inversión en maquinaria, modernizándose las operaciones de corte, tizado y costura. Se incorporó el tizado automático, el corte con prensas y máquinas de coser semiautomáticas, con control electrónico. En 1996 se adosó otro lote para agrandar el depósito.”
(PERLEA)

La internalización de parte de estos procesos con TICs está vinculada con la escala de la empresa, dado que para hacer rentable la inversión se requieren escalas de

producción medio o altas. Es relevante el uso de las nuevas tecnologías, dado que tienen un gran impacto sobre las posibilidades de desarrollo de producto y, sobre todo, en la productividad y en el aprovechamiento (rendimiento) de las telas, en su control y seguimiento.

En las empresas que tienen un menor grado en el uso de TICs se ha visualizado una significativa resistencia interna al cambio. Por otro lado, con relación a las partes del proceso se ha identificado un menor uso de TICs en el corte y la costura en las empresas con menor desempeño. Estando explicado en primer lugar, por el tipo de producto o la escala de producción y en segundo lugar, por la falta de capitalización de los talleres y por problemas en la difusión tecnológica y de saberes.

En particular, en la etapa de confección que es habitualmente tercerizada en talleres o fasones, es fundamental el rol que desempeña el conocimiento acumulado en la región en la cual se desempeñan empresas y talleres. La menor eficiencia de éstos, es particularmente relevante en regiones como Mar del Plata donde hay una base de conocimiento productivo más reducida, menor escala productiva y mayor inestabilidad de demanda que en Buenos Aires o en zonas especializadas como Pergamino. Dichas ineficiencias se transfieren a los subcontratistas, los cuales operan con reducido tamaño, baja incorporación tecnológica, ineficiencias organizativas y falta de capacidad de acumulación (Gennero *et al.*, 2009). Y es como un círculo vicioso, las empresas no cuentan con proveedores especializados acorde a sus requerimientos.

En varias de las empresas, y en menor medida en los fasones, el desempeño productivo ha ido mejorando a través del tiempo a partir de distintas instancias de asistencia y de prestación de servicios especializados colectivos en la región.

En cuanto al diseño, aparece claramente la idea planteada por Walsh y Roy (1985) en la estrategia de la empresa con mejor posicionamiento competitivo. Allí surgen dos elementos centrales. Por un lado, el diseño es un proceso simbiótico y es el centro de la estrategia de la empresa. En el caso de PERLEA posee un departamento especial – Diseño y Desarrollo de Producto-, que aúna diferentes áreas de la empresa como ventas, comunicación y producción. A su vez, en los años 90 se reconoce la necesidad de diferenciarse y diversificarse (cantidad de productos), siendo necesario hacer colecciones con variados productos (Barbero, 2009).

Por otro lado, se requiere experiencia y conocimiento acumulado junto a la profesionalización del área. En este sentido, tanto en Buenos Aires como en Mar del Plata, el lanzamiento al mercado de varias cohortes de diseñadores universitarios provenientes de las nuevas carreras de Diseño de Indumentaria, ha mejorado sensiblemente el rol del diseño en las empresas confeccionistas.

“Actualmente el área está integrada por la Directora, una diseñadora, una modelista y una ayudante. La directora, arquitecta, se incorporó a la empresa en 1994, haciéndose cargo de la función que previamente desempeñaba su madre. La modelista trabaja en la empresa desde hace más de treinta años. Siendo operaria recibió capacitación por parte de personal enviado por Maidenform a la Argentina, y fue seleccionada por su competencia para hacerse cargo de la función...El abanico se fue ampliando y se fue planteando tener una diseñadora. Se incorpora entonces en el plantel una diseñadora universitaria, con formación especial en corsetería.” (PERLEA)

Adicionalmente vinculado al diseño, aparecen los viajes de los propietarios del resto de las empresas analizadas a EE.UU. y Europa para ver tendencias en diversas ferias internacionales, lo cual puede ser muy parcialmente suplido por las posibilidades de acceso a información sobre nuevas colecciones a nivel internacional por medio de Internet. Es importante notar que quien está habitualmente a cargo de esta actividad es el dueño y no el responsable del área de diseño, mostrando una diferencia clave entre PERLEA y el resto de las firmas en estudio.

“Se viaja a Europa, se traen las ideas, y somos exitosos en eso,... Lo que se trae, difícil que le erremos”. (M2)

Otro factor relevante en la generación de rentas innovativas en el sector confeccionista proviene de la rápida incorporación en las colecciones, de los nuevos desarrollos en telas. En este punto las empresas son altamente dependientes de insumos importados dado que la producción local de los principales insumos –telas de alta gama, técnicas o “de moda”- no tiene proveedores locales con tecnología de punta y normas de calidad. Por tanto, aparecen como un importante diferenciador, la posibilidad de acceso a proveedores extranjeros, la escala de producción, la disponibilidad de recursos financieros y la forma de gestión, aspectos generadores de rentas para las empresas de mayor tamaño, experiencia y posicionamiento, como PERLEA. En el resto, hay distinto grado de dependencia de importadores, lo que limita sustancialmente las posibilidades de agregar valor y diferenciar los productos vía tecnología incorporada en los insumos, restringiendo a su vez, la posibilidades en el diseño –como por ejemplo, debido a la paleta de colores muy reducida y similar para competidores cercanos-.

“... nosotros muchas veces nos planteamos con el diseñador. Bueno mirá esta prenda va a quedar bárbara, la hacemos en este fucsia, en este verde, en éste azul, en este lila. Entonces pedimos la tela al importador y entonces nos dice de este fucsia vendimos 200 metros y tenemos que vender 2000, entonces no lo vamos a traer. Igual el lila vendimos 500 metros y entonces yo voy a traer negro, gris y marrón. Y qué vamos a hacer, nos conformamos con el negro, gris y marrón por más que me pelee con los diseñadores.” (M2)

En definitiva, los elementos de la organización y gestión productiva diferenciadores del posicionamiento competitivo de las empresas, se presentan en el rol del diseño como eje central y articulador de distintas áreas de la empresa, la descentralización productiva en

talleres de adecuado desarrollo tecnológico de ciertos productos manteniendo el control de productos complejo y de áreas que generen mayores rentas. Son también elementos diferenciadores importantes la incorporación tecnológica en el ámbito productivo para eficientizar procesos y la capacidad de acceso a insumos importados que son una elevada barrera para el resto de las empresas.

4.5. Mercadotecnia

Los temas vinculados a la mercadotecnia –comercialización, *marketing*, segmento y nicho de mercado, comunicación, posicionamiento de marca, entre otros-, se relacionan con uno de los eslabones de la cadena de la industria de la confección más sensibles en términos de rentabilidad.

De los casos analizados, las firmas relativamente mejor posicionadas con respecto a la posibilidad de captar rentas innovativas están dirigidas a segmentos de poder adquisitivo medio-alto o alto, con productos diferenciados por calidad, diseño, marca y con una clara especificidad de producto-nicho. Las firmas con menor desempeño relativo se dirigen a un segmento de ingresos medio y existen varios factores que explican el diferencial de desempeño. Ellos se vinculan con una menor capacidad de la empresa para diferenciar los productos en cuanto a calidad y diseño y a acciones más débiles de posicionamiento de marca. Esto impacta en los “grados de libertad” que tienen las empresas para fijar precios. En empresas con menor posicionamiento, éstos pueden llegar a niveles menores a un 50% de los que establecen las empresas líderes para sus productos. En algunos casos pareciera formar parte de la estrategia de la firma.

“Estamos posicionados en un nicho en un lugar que nos es cómodo, que los clientes se siente bien, están conformes. Si siguiéramos creciendo en calidad del producto por el precio creo que nos iríamos del lugar que nos ganamos.” (M2)

Asimismo, la capacidad de la empresa para diferenciar sus productos aparece relacionada con la visión del empresario, donde competir con marcas líderes y tener el objetivo de serlo en sus respectivos segmentos de mercado, tiene gran influencia en el posterior desempeño de la firma.

Con respecto al posicionamiento de la marca, se han encontrado dos situaciones extremas: por un lado, empresas más dinámicas que destinan gran cantidad de recursos y priorizan los esfuerzos de *marketing* –campañas de publicidad en medios especializados nacionales y en la vía pública, eventos y desfiles en lugares reconocidos, con modelos famosas, acciones de fidelización de clientes personalizadas, etc.-

“Quizá la inversión [en posicionamiento de marca] es mayor de lo que se aconseja hacer. ... Nosotros decidimos jugarlos estos dos últimos años, hacer una “inversión” para nosotros muy importante que nos obligó a sacrificar otras cosas ...” (TG)

En el otro extremo, están las firmas con menor desempeño relativo, que realizan pocas acciones para posicionar sus marcas, en forma no planificada, y sin tener áreas ni responsables destinados a tal fin.

“Hicimos un par de veces desfiles y campañas publicitarias, pero no nos dio el resultado necesario, quizá por lo esporádico. Por ahí nos recostamos un poco en que siempre vamos por detrás de la demanda...” (M2)

A su vez, las rentas innovativas estarían asociadas a una mayor capacidad financiera de las empresas para afrontar las erogaciones derivadas del posicionamiento de marca y de los diversos tipos de consultoría asociadas.

No obstante, aún en segmentos de menor rentabilidad, se observa en las firmas un proceso de acumulación económica y de conocimientos, que, si bien es de menor grado que en aquellas mejor posicionadas, les permite tener una trayectoria ascendente en términos de rentas innovativas. Aparecerían aquí indicios de asociación entre antigüedad de la empresa –acumulación de conocimientos, capacidad financiera, etapa de su ciclo de vida- y la posibilidad de acceso a rentas diferenciales, que explicaría su sendero evolutivo.

En dicho sendero es posible avanzar más rápidamente en la medida que se logra identificar y acceder a asistencia especializada, así como internalizar e incorporar a la estrategia de la empresa conocimientos de vanguardia, sobre todo en aquellos temas más sensibles para una mejor participación en la cadena de valor.

“trabajamos con varias consultoras ... si queremos ser primera marca tenemos que aprender de otros lo que no sabemos”(TG)

Del análisis de las entrevistas se desprende que todas las empresas tienen dificultad para financiarse a través del crédito bancario. A pesar de utilizarlo para su operatoria cotidiana, la dificultad de acceso al financiamiento de mediano plazo es una gran limitante a la hora de encarar proyectos de inversión. Todas las empresas lo identifican como un cuello de botella importante que limita sus posibilidades de expansión.

Se utiliza una estrategia de canales de comercialización mixta –venta por mayor y por menor- a través de locales propios, viajantes y locales multimarcas. Sin embargo, las empresas relativamente mejor posicionadas agregan a estos canales más tradicionales las franquicias. Así incorporan herramientas más sofisticadas de comercialización que implican el desarrollo de un sistema de normalización y sistematización de rutinas, plasmadas en manuales de procedimientos. La definición clara y explícita del concepto de negocio es una condición indispensable para que ésta pueda ser replicada luego por los franquiciados. Ello hace que el franquiciante pueda capitalizar en una mayor escala su nombre comercial y su marca de productos y servicios, el *know-how*, los métodos técnicos y de negocio, el procedimiento y otros derechos de propiedad industrial e intelectual. La marca debe

garantizar calidad, moda, confiabilidad, prestigio, y por sobre todo, atraer, retener y fidelizar clientes. La franquicia es, por lo tanto, un sistema de “reproducción” en cadena de un modelo de negocio exitoso, que permite generar un espacio de rentas extraordinarias derivadas de los intangibles generados por la marca.

Por último, la empresa del grupo analizado con menor desempeño relativo (M2) no posee, ni tiene previsto establecer, un sistema de comercialización que permita ganar escala a partir de la diferenciación. Ello estaría relacionado con la reducida escala de actividad de la empresa y con su etapa evolutiva. A su vez, las características del empresario que es adverso al riesgo y conservador en la toma de decisiones -en función de experiencias pasadas relativas a la evolución económica de la empresa y del sector-, parecen limitar considerablemente las acciones de expansión de la marca.

Algunas empresas más innovadoras complementan estos canales –aprovechando la difusión actual en el **uso de TICs-**, a través de la **comercialización vía internet (e-commerce)**, ganando escala y ampliando sus posibilidades de venta y de incremento de rentabilidad. También se comunican con sus clientes mediante **redes sociales y generan bases de datos con información de los mismos** a partir de las cuales definen estrategias comunicacionales diversas, generando y fortaleciendo el vínculo con los consumidores de la marca.

*“ el mes del cumpleaños se les manda un mailing a todas y se les hace un regalo. Hay una promoción. Estamos permanentemente con este machaque de comunicación, que es un trabajo importante. ... Porque la que recibe el mail con el feliz cumpleaños ... es muy fuerte para la clienta recibir eso y que le hacemos un regalo en el mes del cumple, que pase por el local. **Se crea una relación muy estrecha.** Un vínculo muy estrecho entre la clienta y la marca. Y esos también ayuda a que la marca se fortalezca porque además son personas que recomiendan, el boca a boca sigue siendo importante.” (TG)*

Estos avances en nuevas formas de comercialización –franquicias y comercio electrónico- y de comunicación –redes sociales y *mailing*-, elevan las barreras a la entrada y permiten obtener rentas superiores, a partir de un importante esfuerzo de incorporación de nuevos conocimientos, mejora de procesos, profesionalización y reorganización de diversas áreas de la empresa.

Por otro lado, se identifican algunas acciones diferenciadoras en temas de comercialización que dan lugar a la “profundización” del segmento de mercado y consolidación de la marca a partir de la venta de productos complementarios –accesorios, calzado, artículos de cuero, entre otros- y que permiten acceder a lugares muy exclusivos con posiciones preferenciales tipo *corners*.

En definitiva, aquellas empresa que han logrado la mejora de la rentabilidad y la generación de rentas innovativas, más allá de la diferenciación por calidad y diseño, han dado a la mercadotecnia un rol central en la cadena de valor. Han reconocido la importancia

del posicionamiento de la marca como generador de rentas y por tanto han avanzado en las actividades necesarias para alcanzarlo. Se destacan los esfuerzos por la definición del producto y nicho, por asumir el desafío de competir con marcas líderes, la planificación y asignación de fondos a actividades de *marketing*, la identificación y contratación de consultoría especializada, la adopción de herramientas sofisticadas de comercialización y comunicación, así como la profundización del segmento de mercado al que se dirigen.

4.6. Desarrollo de redes y uso del entorno

La articulación de la empresa con distintas instancias externas (entorno) es una fuente profusa de saberes y oportunidades. El cúmulo de relaciones, su calidad y la sinergia que se genera a partir de las mismas, le permite a la empresa identificar y aprovechar los saberes y oportunidades existentes.

La ubicación geográfica puede ser un elemento diferenciador para la empresa a partir del aprovechamiento de las externalidades positivas que surgen del entorno. En este sentido, se observa que la presencia del área administrativa de PERLEA en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA) le da una mayor cercanía a un mercado consumidor de gran tamaño y alto poder adquisitivo. A su vez, su planta está inserta en un entorno industrial con trayectoria textil (Paternal) que le facilita el acceso a proveedores y/o fasones especializados de mayor tamaño y eficiencia, y a instituciones sectoriales. Por otro lado, el resto de las empresas analizadas se localizan en la ciudad de Mar del Plata, donde la trayectoria del sector es más reciente y cuenta con un menor desarrollo relativo de fasones y proveedores especializados, habiéndose creado en la última década instituciones locales de apoyo al sector así como un vínculo con instancias nacionales de provisión y asistencia sectorial (Gennero y Graña, 2007).

Sin embargo, no es suficiente analizar la ubicación geográfica de la empresa para identificar los factores que pueden potenciar su posicionamiento competitivo, sino que es necesario observar el uso que se hace de él o, en términos de Rea *et al.* (1999), ver cuál es el “medio ambiente específico” que define y utiliza la empresa o empresario. Las cuatro empresas tienen desarrollada una red de relaciones y una elevada sinergia con sus contactos comerciales. En las empresas más dinámicas, se visualiza una red de contactos profesionales (consultores) de más alto nivel y cuentan con una participación sumamente activa en instituciones locales y nacionales vinculadas a las actividades centrales de la empresa.

“... yo soy presidente del departamento de responsabilidad social de la Asociación Argentina de Marcas y Franquicias. ...somos fundadores del brazo responsabilidad social. Así que muchas veces hemos dado conferencias, incluso en universidades, en Buenos Aires, en muchos foros.” (TG)

“Los presidentes han desarrollado diversas redes de vinculaciones institucionales. En la primera etapa la empresa textil estuvo muy vinculada a la Caja de Crédito de Villa Devoto (que hoy ya no existe), de la que Isaac Naiberger fue presidente. El presidente actual fue presidente de la Cámara Argentina de la Industria de la Indumentaria. Como presidente de la empresa participa en el Grupo TEC, integrado por catorce empresarios Son reuniones de pares que se realizan en forma rotativa en las empresas, y en las que el anfitrión presenta un informe de su firma. En síntesis, la empresa ha desarrollado redes de vinculaciones que exceden largamente el área en la que está asentada...” (PERLEA)

Adicionalmente, se resalta en el caso de PERLEA, el contacto fluido con proveedores y productores internacionales especializados en su segmento de mercado y la alianza con competidores para el desarrollo de nuevos canales de comercialización. Aparece aquí nuevamente, la importancia de la incorporación de nuevos conocimientos a partir de la contratación de consultoría especializada de alto nivel. Por otra parte, su presidente ha presidido la CAIA, mientras que TG también lo ha hecho con similar institución en Mar del Plata y participa de otras instituciones relevantes a nivel nacional.

De las entrevistas realizadas surge como un importante factor de generación de renta la disponibilidad, tanto en CABA como en Mar del Plata, de carreras universitarias de formación de diseñadores industriales especializados en el diseño de indumentaria. Esto ha permitido en los últimos años disponer de profesionales en el sector que han mejorado sustancialmente las posibilidades de diferenciación de productos y ha impulsado la creación de empresas con diseño. Aquí, las diferencias entre las empresas, como ya se mencionara, provienen del rol asignado al diseñador y del aporte que éste puede realizar.

En síntesis, si bien resulta sumamente relevante la cercanía de recursos estratégicos, y la articulación con los mismos aparece también como central la vinculación con actores extra-territoriales para lo cual la participación institucional, los contactos con proveedores y consultores y los viajes nacionales e internacionales parecen ser un camino virtuoso.

5. Conclusiones

A partir del análisis de cuatro estudios de casos de empresas confeccionistas orientadas a la producción de prendas con moda y diseño, se han podido identificar factores que diferencian a aquéllas que han logrado un mejor posicionamiento competitivo y mayores rentas innovativas, en relación al resto de las empresas del sector. Entre los principales factores diferenciales se pueden mencionar:

- La visión estratégica del empresario para definir los temas centrales que hacen a la supervivencia y al desarrollo de una organización en el largo plazo, identificando las etapas de mayor renta.

- El armado de una estructura organizacional que separe e identifique áreas clave de la empresa, que delegue funciones y asigne roles, que profesionalice la gestión, formalice procedimientos y haga un uso integral de las nuevas tecnologías de información y comunicaciones en todas las áreas de la empresa.

- El diseño como eje central y articulador de distintas áreas de la empresa, junto a la profesionalización del área de Diseño y Desarrollo de Productos.

- Una tendencia a la descentralización productiva, guardando el control de áreas estratégicas que generan mayor renta (productos complejos y etapas finales de la cadena).

- La incorporación tecnológica en el ámbito productivo para efficientizar procesos internos y el adecuado desarrollo tecnológico de los talleres subcontratados.

- La mayor capacidad de acceso a insumos importados – relacionados a la escala de producción-, que son una elevada barrera para el resto de las empresas.

- Una estrategia clara de posicionamiento y sostenimiento de marca que comunica la concepción del producto y su imagen en comparación con el resto de los productos o marcas competidoras.

- La adopción de nuevas herramientas de comercialización.

- Una fluida articulación con todas las instancias del entorno externo de la empresa, tanto local como extralocal.

- Son centrales la consultoría especializada, las licencias y la participación en instituciones de apoyo a la mejora competitiva de las Pymes para la detección y absorción de nuevas ideas y el aumento constante del umbral de conocimientos de la firma.

A partir de la identificación de estos elementos diferenciales que han surgido del análisis comparativo de casos, sugerimos algunas acciones de apoyo para la mejora de la competitividad de las empresas del sector textil confeccionista.

Se propone trabajar sobre la sensibilización de los empresarios acerca de la importancia de identificar los eslabones de mayor renta en la cadena de valor de su segmento o nicho de mercado, así como promover el uso de la consultoría especializada, tanto para facilitar el diseño de una estrategia de mediano-largo plazo de desarrollo de la empresa, como para la resolución de problemáticas específicas.

A su vez, las instituciones empresariales, tecnológicas y los programas de apoyo deberían promover la identificación de contactos –profesionales, proveedores especializados, instituciones, etc.-, la difusión de nuevas tecnologías –TICs, gestión, producción, comercialización-, materiales y equipos- y el apoyo para la decodificación e incorporación de los nuevos saberes y equipamientos.

6. Bibliografía

- Bair, J. y Gereffi, G. (2001), "Local Clusters in Global Chains: The Causes and Consequences of Export Dynamism in Torreon's Blue Jeans Industry". *World Development*, 29 (11): 1885-1903.
- Barbero, M. (2009), "Tejedurías Naiberger". En: Donato, V. y Barbero, M., *Contra Viento y Marea: Historias de pequeñas y medianas empresas argentinas*. Bononiae Libris.
- Becerra, P. y A. Cervini. (2005), *En torno al producto. Diseño estratégico e innovación PyME en la Ciudad de Buenos Aires*. Buenos Aires, CMD.
- Castellacci, F. (2008), "Methodological paradigms, regimes and trajectories: Manufacturing and service industries in a new taxonomy of sectoral patterns of innovation". *Research Policy*, V. 37, Issues 6-7: 978-994.
- Ernst, D., Lundvall, B. (1996), "Information technology in the learning economy: Challenges for developing countries". *DRUID Working Paper 97-12*
- Galbraith, J. (1982), "Designing the innovating organization". *Organizational Dynamics*, 10 (3): 5-25.
- Gartner W. (1988), "Who Is and Entrepreneur?: Is the Wrong Question". *American Journal of Small Business*, 12: 11-32.
- Gennero, A. y Graña, F. (2007), "Aglomeraciones productivas en el sector textil: una comparación de las regiones de Mar del Plata y Pergamino". Pp. 462-478 en: *Plan Fénix: Propuestas para el desarrollo con equidad*. Nora Diaz et. Al (Eds.). Paraná: Universidad Nacional de Entre Ríos. ISBN 978-950-698-214-0.
- Gennero, A. et al. (2008), "Conductas innovativas de las firmas en aglomeraciones productivas del sector textil-confecciones". *XIII Reunión Anual de la Red Pymes MERCOSUR*. Publicado en cd-rom. ISBN 978-987-21695-3-4.
- Gennero, A.; Liseras, N.; Graña, F. y Calá, D. (2009), "Características del proceso de generación y difusión del conocimiento tecnológico en aglomeraciones productivas del sector textil-confecciones". *Revista Territorios* (20-21): 87-110, "Desarrollo económico territorial" (Latindex, IBSS, Publindex), ISSN Impreso: 0123-8418.
- Gereffi, G., Humphrey, J. and Sturgeon, T. (2005), "The governance of global value chains". *Review of International Political Economy*, 12 (1): 78-104.
- Gibb A. y Ritchie J. (1982), "Understanding the process of starting small businesses". *European Small Business Journal*, 1 (1): 26-46.
- Giuliani, E. (2006), *Networks and heterogeneous performance of cluster firms*. Utrech University, <http://econ.geo.uu.nl/peeg/peeg0602.pdf>
- Graña, F. (2000), *Creación de empresas: Factores asociados al éxito emprendedor en cinco ciudades argentinas*. Mar del Plata: Ed. Martín, UNMDP.
- Grimblatt, G. (2010), "Comercio Intraindustrial: Teoría, Mediciones e Implicancias de Política Comercial". *2º Congreso Anual de AEDA*.
- Hirsch-Kreinsen, H. (2005), "Low-Tech Industries: innovativeness and development perspectives". *PILOT project and conference*, Brussels, 29+30 June.
- Hirsch-Kreinsen, H. (2008), "'Low-Tech' Innovations". *Industry & Innovation*, 15 (1): 19-43.
- Humphrey, J. (2004), "Upgrading in global value chains". Working Paper No. 28, Policy Integration Department, World Commission on the Social Dimension of Globalization, International Labour Office, Geneva.
- Humphrey, J. y Schmitz, H. (2002), "How does insertion in global value chains affect upgrading in industrial clusters?" *Regional Studies*, 36 (9): 1017-1027.
- Hurley, R.E. (1999), "Qualitative research and the profound grasp of the obvious". *Health Services Research*, 34 (5): 1119-1136.
- Johannisson, B. y Dandridge, T. (1996), *Personal networks and emerging interconnecting patterns among small firms as indicators of firm evolution*. Scandinavian Institute for Research in Entrepreneurship, Halmstad University Sweden, 23 p.
- Johannisson, B. y Nilsson, A. (1989), "Community Entrepreneurs: Networking for Local Development". *Entrepreneurship and Regional Development*, 1: 3-19.
- Katz, J. (1999), "Structural reforms and technological behaviour: the sources and nature of technological change in Latin America in the 1990s". International workshop *The political economy of technology in developing countries*. The United Nations University.
- Kaplinsky, R. (2000), "Globalisation and Unequalisation: What Can Be Learned from Value Chain Analysis?", *Journal of Development Studies*, 37 (2): 117-146.
- Malerba, F. y Orsenigo, L. (1997), "Technological regimes and sectoral patterns of innovative activities". *Industrial and Corporate Change*, 6 (1): 83-117.
- McClelland D. (1961), *The Achieving Society*. D. Van Nostrand Co., Princeton.

- Mendonça, S. (2009), "Brave old world: Accounting for 'high-tech' knowledge in 'low-tech' industries". *Research Policy*, 38: 470-482.
- Mintzberg, H. (1984), "Power and Organization Life Cycles". *The Academy of Management Review*, 9 (2): 207-224
- Nelson, R. (1991), "Why do firms differ, and how does it matter?". *Strategic Management Journal*, 12: 1986-1998.
- Nonaka I. y Takeuchi H. (1995), *The knowledge-creating company. How Japanese companies create the dynamics of innovation*. London: Oxford University Press.
- OCDE y Eurostat (2005), *Manual de Oslo: guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación*. 3a Edición.
- Pavitt, K. (1984), "Sectoral patterns of technical change: Towards a taxonomy and a theory". *Research Policy*, 13: 343-373.
- Penrose, E. (1959), *The theory of the growth of the firm*. New York: John Wiley.
- Polanyi, M. (1958), *Personal Knowledge Towards a Post-Critical Philosophy*. Chicago: University of Chicago Press.
- Rea A.; Maggiore G. y Allegro I. (1999), "The process of enterprise creation: a look into the 'black box' of entrepreneurship evaluation. Evidence from the european "best practice"". *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Center for Entrepreneurship, Babson College.
- Rotondo, S. y Calá, D. (2010), "Dinámica empresarial en la industria argentina. Un análisis exploratorio a nivel provincial para el período 2003-2008". *2º Congreso Anual de AEDA*.
- Sharifi, S. y Pawar, K. (1996), "Product design as a means of integrating differentiation". *Technovation*, 16 (5): 255-264.
- Silva Faulde, D., Becerra, P., Yoguel, G. y Milesi, D. (2008), "Abriendo la caja negra de diseño: la importancia de los procesos de innovación en el sector de indumentaria". *XIII Reunión Anual de la Red Pymes Mercosur*, Universidad Nacional De General San Martín.
- Sofer, S. (1999), "Qualitative methods: what are they and why use them?". *Health Serv Res*. 34(5): 1101-1118.
- Von Tunzelmann, N. y Acha, V. (2005), "Innovation in 'low-tech' industries". In: *The Oxford Handbook of Innovation*. Oxford: Oxford University Press.
- Walsh, V. y Roy, B. (1985), "The designer as a gatekeeper in manufacturing industry". *Design Studies* 6 (3): 127-133.
- Walsh, V.; Roy, R. y Bruce, M. (1988). "Competitive by design". *Journal of Marketing Management*, 4 (2): 201-216.
- Walsh, V. (1996), "Design, Innovation and the Boundaries of the Firm". *Research Policy*, 25: 509-529.